

Code
AFEP/MEDEF
23 mai 2016

**Document mis en consultation
en vue d'une révision du
Code de gouvernement
d'entreprise des sociétés cotées**



SOMMAIRE version du 23 mai 2016

PREAMBULE	1
1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE	1
2. LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE.....	2
3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRATEGIE	2
4. LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AUX MARCHES	3
5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES	3
6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PRINCIPES DIRECTEURS	4
7. LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES	5
8. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS	5
9. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	7
10. LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES	8
11. L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS.....	8
12. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS	9
13. LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS.....	9
14. LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX	10
15. LE COMITE D'AUDIT	11
16. LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS	14
17. LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS	15
18. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS	15
19. LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR	16
20. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS.....	17
21. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL.....	17
22. L'OBLIGATION DE DETENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX.....	18
23. LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF	18
24. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	19
25. L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE	26
26. LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA REMUNERATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX.....	28
27. LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS	29
ANNEXES	31

PREAMBULE

Depuis juillet 1995, date de la publication à l'initiative des entreprises du premier rapport sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, l'Afep et le Medef ont élaboré un ensemble de recommandations qui a permis à ces sociétés d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public (annexe 1).

Cet ensemble de recommandations, qui constitue le code Afep-Medef, peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence en application des articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce. Le code, adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un corpus de recommandations exigeant et précis sur la gouvernance d'entreprise et particulièrement sur la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou non exécutifs.

Depuis 2013, les parties prenantes (pouvoirs publics, associations d'actionnaires, investisseurs, agences de conseil en votes...) sont consultées à l'occasion des révisions successives du code.

Institué en 2013, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise compte aujourd'hui parmi les acteurs incontournables de la gouvernance. Il exerce avec vigilance sa mission de suivi de l'application des recommandations du code et accompagne les sociétés dans leur application au travers de son guide d'application. Ce dernier, mis à jour régulièrement, permet d'aider les sociétés à établir leur rapport annuel, en particulier sur la question de la présentation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumis au vote consultatif des actionnaires.

La régulation professionnelle concertée est un système bien appliqué qui a fait ses preuves. En effet, la très grande majorité des entreprises qui se réfèrent au code respectent l'ensemble de ses principes comme en attestent les rapports publiés chaque année par l'AMF et le Haut Comité.

Les présentes recommandations s'adressent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il est également souhaitable et recommandé que les autres sociétés appliquent ces recommandations en tout ou partie en les adaptant à leurs spécificités.

Enfin, elles ont, pour la plupart, été écrites par référence aux sociétés anonymes à conseil d'administration. Il convient donc que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, ainsi que les sociétés en commandite par actions, procèdent aux adaptations nécessaires.

1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE

- 1.1. Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.
- 1.2. En exerçant ses prérogatives légales, le conseil d'administration remplit les principales missions suivantes : il détermine les orientations stratégiques de l'entreprise, nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux¹ chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de ces orientations stratégiques, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance (dissociation ou unicité des fonctions de président et de directeur général), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.
- 1.3. Il n'est pas souhaitable, étant donné la grande diversité des sociétés cotées, d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Chaque conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le règlement intérieur qu'il établit et qui est publié en tout ou partie sur le site Internet de la société ou dans le rapport annuel.
- 1.4. Dans la mesure où le conseil représente l'ensemble des actionnaires, il n'est pas souhaitable de multiplier en son sein la représentation d'intérêts spécifiques.
- 1.5. Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du conseil d'administration. Il doit veiller avec une attention particulière à prévenir les éventuels conflits d'intérêts, à assurer la transparence de l'information fournie au marché et à tenir équitablement compte de tous les intérêts.

¹ **Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs** s'entendent ici du président-directeur général, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués des sociétés anonymes à conseil d'administration, du président et des membres du directoire des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et des gérants des sociétés en commandite par actions.

Les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs s'entendent ici du président du conseil d'administration dissocié des sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que du président du conseil de surveillance des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et des sociétés en commandite par actions.

Les dirigeants mandataires sociaux s'entendent ici de l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus.

Un tableau sur les mandataires sociaux figure en annexe 2

2. LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

- 2.1.** Le droit français offre à toutes les sociétés anonymes le choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance).
- 2.2.** En outre, les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de président et de directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il appartient au conseil de se prononcer selon ses impératifs particuliers. Lorsque le conseil choisit la dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, doivent être décrites.
- 2.3.** Les sociétés anonymes françaises ont ainsi la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle. Les choix du conseil d'administration et leurs motivations sont portés à la connaissance des actionnaires et des tiers.

3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRATEGIE

- 3.1.** Au-delà de la détermination des orientations stratégiques, le conseil d'administration doit examiner et décider les opérations importantes, éventuellement après étude au sein d'un comité *ad hoc*.
- 3.2.** Le règlement intérieur du conseil d'administration doit préciser :
- les cas d'approbation préalable par le conseil d'administration, dont il arrête les principes ;
 - le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ;
 - les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société.

L'ensemble de ces règles ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne. Le conseil d'administration doit être informé en temps utile de la situation de liquidité de l'entreprise en prenant, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.

4. LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AUX MARCHES

- 4.1. Il appartient à chaque conseil d'administration de définir la politique de communication financière de la société. Chaque entreprise doit avoir une politique très rigoureuse de communication avec les analystes et le marché.
- 4.2. Toute communication doit permettre à chacun d'accéder en même temps à la même information.
- 4.3. Le conseil veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de l'entreprise.
- 4.4. Chaque société cotée doit disposer en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle, et d'évaluation de ses engagements et risques, et assurer aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine.
- 4.5. A cet effet, il convient :
 - d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors-bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise ;
 - de publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.

5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

- 5.1. Le conseil d'administration est mandaté par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi dans l'intérêt social. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement ses responsabilités.
- 5.2. L'assemblée générale est un lieu de décision dans les domaines fixés par la loi ainsi qu'un moment privilégié de communication de la société avec ses actionnaires. Elle doit non seulement être le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés mais aussi l'occasion d'un échange avec les actionnaires.

Il appartient au conseil d'administration de respecter la compétence propre de l'assemblée générale des actionnaires si l'opération qu'il envisage est de nature à modifier en droit ou en fait l'objet social qui est la cause même du contrat instituant la société.

- 5.3.** Lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices, le conseil d'administration et la direction générale doivent apprécier l'intérêt stratégique de l'opération et s'assurer que le processus se déroule dans le respect de l'intérêt social, en particulier en mettant en place des moyens et des procédures permettant d'identifier et d'encadrer d'éventuels conflits d'intérêts. A ce titre, ils peuvent solliciter des avis externes notamment sur l'intérêt de l'opération, sa valorisation et les modalités envisagées. Il est également recommandé que le conseil institue un comité *ad hoc* composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, la participation de dirigeants mandataires sociaux étant exclue.
- 5.4.** Préalablement à la réalisation de cette cession, le conseil présente à l'assemblée générale un rapport sur le contexte et le déroulement des opérations. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires aux conditions de quorum et de majorité de l'assemblée générale ordinaire. Si l'assemblée émet un avis négatif, le conseil se réunit dans les meilleurs délais et publie immédiatement sur le site de la société un communiqué sur les suites qu'il entend donner à l'opération.

6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PRINCIPES DIRECTEURS

- 6.1.** La qualité d'un conseil d'administration s'apprécie dans l'équilibre de sa composition ainsi que dans la compétence et l'éthique de ses membres.

Il est attendu de tout administrateur qu'il agisse dans l'intérêt social et qu'il ait en outre les qualités essentielles suivantes :

- il doit avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience ;
- il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ;
- il doit être intègre, présent, actif et impliqué.

- 6.2.** Chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, compétences...). Il rend publics dans le rapport annuel les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières.

- 6.3.** Lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur notamment en qualité d'administrateur référent ou de vice-président, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, doivent être décrits dans le règlement intérieur. Il est recommandé que l'administrateur référent soit indépendant.

7. LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES

- 7.1.** Les administrateurs représentant les actionnaires salariés² et les administrateurs représentant les salariés³ ont, au même titre que les autres administrateurs, voix délibérative au conseil d'administration⁴, instance collégiale, à qui s'impose l'obligation d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Comme tout administrateur, ils peuvent être désignés par le conseil pour participer à des comités.
- 7.2.** Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés disposent des mêmes droits, sont soumis aux mêmes obligations, notamment en matière de confidentialité, et encourent les mêmes responsabilités que les autres membres du conseil.

8. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

- 8.1.** La qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, même s'il est important d'avoir au sein du conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais également est de nature à améliorer la qualité des délibérations.
- 8.2.** Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, tout mandataire social non-exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.
- 8.3.** La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées⁵, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

² L'article L.225-23 du code de commerce prévoit la désignation par l'assemblée générale des actionnaires d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés du groupe dépasse le seuil de 3 % du capital social.

³ Les articles L.225-27 et L.225-27-1 du code de commerce prévoient dans certaines sociétés l'élection ou la désignation d'au moins un ou deux administrateurs représentant les salariés, selon des modalités prévues par les statuts.

⁴ Les sociétés de plus de cinquante salariés ont l'obligation d'avoir au moins un représentant du comité d'entreprise qui siège au conseil d'administration avec voix consultative dans les conditions prévues par la loi.

⁵ Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

8.4. La qualification d'administrateur indépendant doit être débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 8.5 et arrêtée par le conseil :

- à l'occasion de la nomination d'un administrateur ;
- et annuellement pour l'ensemble des administrateurs.

Les conclusions de cet examen doivent être portées à la connaissance des actionnaires.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés au § 8.5, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

8.5. Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

8.5.1. ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

8.5.2. ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur⁶ ;

8.5.3. ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement⁷ :

- significatif de la société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères qualitatifs et/ou quantitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport annuel ;

⁶ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :

- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ;
- ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;
- ou si un dirigeant mandataire social exécutif de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

⁷ Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

- 8.5.4.** ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
 - 8.5.5.** ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
 - 8.5.6.** ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. Au titre de ce critère, la perte de la qualité d'administrateur indépendant n'intervient qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il a dépassé la durée de 12 ans.
- 8.6.** Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
- 8.7.** Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

9. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 9.1.** Pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des comités du conseil).

Ainsi, chaque conseil doit réfléchir à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroger périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

- 9.2.** L'évaluation doit viser trois objectifs :
- faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil ;
 - vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
 - mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

9.3. L'évaluation doit être effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

9.4. Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Cette réunion peut notamment être l'occasion de débattre des performances du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et de réfléchir à l'avenir du management.

10. LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES

10.1. Le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions.

10.2. La périodicité et la durée des séances du conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des comités du conseil (comité d'audit, des rémunérations, des nominations...).

10.3. Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance doit résumer les débats et les questions soulevées, mentionner les décisions prises et les réserves émises. Il permet de conserver ainsi la trace des diligences du conseil.

11. L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

11.1. Les modalités d'exercice du droit de communication consacré par la loi et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées doivent être précisées par le règlement intérieur du conseil d'administration auquel revient, le cas échéant, le soin d'apprécier le caractère utile des documents demandés.

11.2. Les sociétés doivent également fournir à leurs administrateurs l'information utile à tout moment de la vie de la société entre les séances du conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente doit comprendre également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

- 11.3.** Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.
- 11.4.** Les administrateurs doivent pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

12. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

- 12.1.** L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais il ne peut être attendu *a priori* de tout administrateur une connaissance précise de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur doit donc bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.
- 12.2.** Les membres du comité d'audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.
- 12.3.** Les administrateurs représentant les salariés⁸ ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

13. LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

- 13.1.** La durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts⁹, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur celle-ci.
- 13.2.** L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.
- 13.3.** Le rapport annuel doit indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur de manière à faire apparaître l'échelonnement existant. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil.

⁸ Article L.225-30-2 du code de commerce.

⁹ En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

13.4. Lorsque l'assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires doit comporter, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son *curriculum vitae*.

14. LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX

Les principes généraux s'appliquent à l'ensemble des comités créés par le conseil.

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, outre les missions dévolues par la loi au comité d'audit¹⁰, il est recommandé que la rémunération, ainsi que les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

14.1. Composition des comités

La proportion d'administrateurs indépendants pour les comités, recommandée par le code, est précisée ci-après.

Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités du conseil, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés.

Il convient d'éviter la présence dans les comités d'administrateurs croisés¹¹.

14.2. Attribution des comités

Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collègue qui est et doit demeurer responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent pas, en effet, se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier. Pour cette raison notamment, il convient d'insister sur la qualité des comptes rendus d'activités faits par les comités au conseil qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations et sur l'inclusion dans le rapport annuel d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé.

14.3. Modalités de fonctionnement des comités

Les comités du conseil peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé le président du conseil d'administration et à charge d'en rendre compte au conseil.

¹⁰ Article L.823-19 du code de commerce.

¹¹ Les administrateurs croisés ou réciproques visent la situation d'un dirigeant mandataire social de la société A qui siège dans un comité du conseil de la société B et inversement, un dirigeant mandataire social de la société B qui siège dans le comité analogue du conseil de la société A.

Les comités du conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société, après en avoir informé le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au conseil. En cas de recours par les comités aux services de conseils externes (par exemple, un conseil en rémunération en vue d'obtenir notamment des informations sur les systèmes et niveaux de rémunérations en vigueur dans les principaux marchés), les comités doivent veiller à l'objectivité du conseil concerné.

Chaque comité doit être doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les règlements des comités, qui doivent être approuvés par le conseil, peuvent être intégrés au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes.

Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le président du comité ou en accord avec celui-ci.

15. LE COMITE D'AUDIT¹²

Chaque conseil doit se doter d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. C'est principalement à l'occasion de l'arrêté des comptes que le conseil doit assumer deux de ses missions essentielles : le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

A l'occasion de l'exercice de ses missions, le comité d'audit doit entendre régulièrement les commissaires aux comptes ; il doit également entendre les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

15.1. Composition

Les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable.

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit, doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

La nomination ou la reconduction du président du comité d'audit, proposée par le comité des nominations, doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du conseil.

¹² Ce comité peut prendre plusieurs appellations selon les sociétés. Par commodité, la dénomination de « comité d'audit » est retenue. Les attributions du comité d'audit peuvent également être scindées en deux : par exemple entre un comité d'audit et un comité des risques.

15.2. Attributions

15.2.1. L'examen des comptes

Le comité d'audit a pour tâche essentielle :

- de procéder à l'examen des comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise ; il s'agit moins d'entrer dans le détail des comptes que d'assurer le suivi des processus qui concourent à leur établissement et d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Le comité doit veiller à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. A cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité doit examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le conseil, le cas échéant.

A ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise ainsi que d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ;

- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil).

15.2.2. Relations du comité d'audit avec les commissaires aux comptes

Conformément à la loi et au règlement européen¹³ les commissaires aux comptes doivent présenter au comité :

- leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées ;
- les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes ;
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente ;
- au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément au règlement européen et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes.

Le comité doit entendre les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Les commissaires aux comptes doivent aussi porter à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

15.2.3. Le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des commissaires aux comptes

Le comité examine avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Le comité propose au conseil la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ».

¹³ Règlement (UE) n°537/2014 du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public.

Le comité doit notamment se faire communiquer chaque année par les commissaires aux comptes :

- la déclaration d'indépendance¹⁴ ;
- le montant global des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services.

Le comité doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes selon les modalités définies dans le règlement européen.

16. LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS

Le comité des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi chaque conseil doit-il constituer en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations.

16.1. Composition et modalités de fonctionnement

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Toutefois, le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité des nominations. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, le président non-exécutif peut être membre de ce comité.

16.2. Attributions

16.2.1 S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : féminisation, nationalité ou expérience internationale, expertise et contribution attendue de l'administrateur. En particulier, il doit organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

¹⁴ visée à l'article 6 du règlement européen

16.2.2 S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Le comité des nominations (ou un comité *ad hoc*) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité *ad hoc*. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission.

17. LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS¹⁵

17.1. Composition

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

17.2. Modalités de fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

17.3. Attributions

Le comité des rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au conseil l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ayant la responsabilité de la décision. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs.

Par ailleurs, le comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

18. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS

18.1. L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

18.2. Un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères¹⁶. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

¹⁵ Ce comité peut prendre différentes appellations selon les sociétés. Par commodité, il est proposé de retenir la dénomination « comité des rémunérations ».

¹⁶ La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

- 18.3.** En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.
- 18.4.** Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur.
- 18.5.** L'administrateur doit tenir informé le conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

19. LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Tout administrateur¹⁷ d'une société cotée est tenu aux obligations suivantes :

- avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes recommandations et des compléments que chaque conseil peut leur avoir apportés ainsi que des règles de fonctionnement interne dont ce conseil s'est doté ;
- hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus. A défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport annuel ;
- l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;
- l'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ;
- l'administrateur doit être assidu et participer à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant ; il doit également assister aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires ;
- l'administrateur a l'obligation de s'informer. A cet effet, il doit demander dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil ;

¹⁷ Les obligations sont bien entendu autant celles du représentant permanent d'une personne morale administrateur que celles des personnes physiques administrateurs.

- s'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes ;
- l'administrateur doit en application des prescriptions légales et réglementaires :
 - s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres (y compris les instruments financiers dérivés) des sociétés pour lesquelles (et dans la mesure où) il dispose de par ses fonctions d'informations privilégiées ;
 - déclarer les transactions effectuées sur les titres de la société.

Il appartient à chaque conseil de compléter, le cas échéant, cette liste des obligations fondamentales de l'administrateur par les dispositions particulières que son fonctionnement lui paraît exiger.

20. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

- 20.1.** Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il doit tenir compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable prépondérante.
- 20.2.** La participation des administrateurs à des comités spécialisés peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence. De même, l'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peuvent donner lieu à une telle attribution ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumis alors au régime des conventions réglementées.
- 20.3.** Le montant des jetons de présence doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Chaque conseil doit examiner la pertinence du niveau des jetons de présence au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.
- 20.4.** Les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs doivent être exposés dans le rapport annuel.

21. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

- 21.1.** Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission¹⁸.

¹⁸ Lorsque le contrat de travail est maintenu, celui-ci est suspendu conformément à la jurisprudence.

21.2. Cette recommandation s'applique au président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

21.3. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée.

22. L'OBLIGATION DE DETENTION D' ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le conseil d'administration doit fixer la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision doit être réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.

Le conseil peut retenir différents critères, par exemple :

- une référence à la rémunération annuelle ;
- un nombre significatif d'actions ;
- s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance, un pourcentage significatif de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction ;
- une combinaison de ces références.

Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux doivent consacrer à cette fin une part des levées d'options ou des attributions d'actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport annuel de la société.

23. LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF

23.1. La conclusion d'un accord de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté d'un dirigeant mandataire social exécutif d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise qui justifie une contrepartie financière pour le dirigeant précité.

23.2. Dans le cadre de la procédure des conventions réglementées, le conseil doit autoriser la conclusion de l'accord de non-concurrence, la durée de l'obligation de non-concurrence et le montant de l'indemnité, en tenant compte de la portée concrète et effective de l'obligation de non-concurrence. La décision du conseil doit être rendue publique.

- 23.3.** Le conseil doit prévoir, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.
- 23.4.** La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être motivée.
- 23.5.** L'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder un plafond de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle). Lorsqu'une indemnité de départ est en outre versée, le cumul des deux indemnités ne peut dépasser ce plafond (v. infra).

24. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

24.1. Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du conseil d'administration

24.1.1 Rôle du conseil d'administration

La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil doit motiver ses décisions prises en la matière.

La rémunération des dirigeants doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme.

Elle doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

24.1.2 Principes de détermination de la rémunération

Dans la détermination de ces rémunérations, les conseils et comités doivent prendre en compte et appliquer avec rigueur les principes suivants :

- **exhaustivité** : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- **équilibre entre les éléments de la rémunération** : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;
- **comparabilité** : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule. La rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction du travail effectué, des résultats obtenus et de la responsabilité assumée. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;

- **cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- **intelligibilité des règles** : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;
- **mesure** : la détermination des éléments de la rémunération, doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.

24.1.3 Application des principes aux sociétés en commandite par actions

Il est souhaitable que les sociétés en commandite par actions s'efforcent d'introduire des mécanismes permettant de rapprocher au moins en partie les règles de détermination de la rémunération des gérants de celle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs des sociétés anonymes en s'inspirant des critères de performance habituellement utilisés par ces dernières pour les rémunérations variables.

24.2. Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non-exécutifs

Comme pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil doit motiver ses décisions prises en la matière.

L'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance n'est pas souhaitable. Si néanmoins de telles attributions sont consenties, le conseil doit en justifier les raisons.

24.3. Eléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

24.3.1 Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

La rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long.

Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la rémunération fixe, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné au § 24.1.2.

En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation doivent être explicitées.

24.3.2 Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le conseil peut décider d'attribuer une rémunération variable annuelle dont le paiement peut, le cas échéant, être différé.

Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elle dépend de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise.

Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et doivent donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport annuel.

Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis.

Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions trop fréquentes.

Les critères **quantifiables**, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants.

S'il est retenu, le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère quantifiable et peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices).

Les critères **qualitatifs** doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable annuelle, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative.

Le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur équilibré par rapport à cette partie fixe.

Sauf exception motivée, l'attribution d'une rémunération variable annuelle ne doit pas être réservée aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

24.3.3 Rémunérations de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

- **Principes généraux**

Les mécanismes de rémunération de long terme ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Ces mécanismes peuvent consister en l'attribution d'instruments tels que les options d'actions ou les actions de performance ou encore faire l'objet d'une attribution de titres ou d'un versement en espèces, dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles.

De tels plans ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs et peuvent bénéficier à tout ou partie des salariés de l'entreprise.

Ils doivent être simples et compréhensibles aussi bien pour les intéressés eux-mêmes que pour les actionnaires.

Le conseil peut prévoir lors de leur attribution une stipulation l'autorisant à statuer sur le maintien ou non des plans de rémunérations de long terme non encore acquis, des options non encore levées ou des actions non encore acquises au moment du départ du bénéficiaire.

Ils doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence... S'il est retenu, le cours de bourse peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et relatives sont combinées.

Seules des circonstances exceptionnelles (modification substantielle du périmètre, évolution imprévue du contexte concurrentiel...) justifient que les conditions de performance puissent être modifiées au cours de la période considérée. Dans ce cas, ces modifications sont rendues publiques après la réunion du conseil les ayant arrêtées.

- **Dispositions spécifiques aux options d'actions et actions de performance**

L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache.

Le conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année.

Des périodes précédant la publication des comptes annuels et intermédiaires doivent être fixées, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Il appartient au conseil d'administration ou de surveillance de fixer ces périodes et, le cas échéant, de déterminer la procédure que doivent suivre les bénéficiaires avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, il convient :

- de veiller à ce que les options d'actions et les actions de performance valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ne représentent pas un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions qui leur sont attribuées. Les conseils doivent fixer le pourcentage de rémunération que ne doit pas dépasser ces attributions ;
- d'éviter qu'ils bénéficient d'une trop forte concentration de l'attribution. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux ;
- d'être cohérent avec les pratiques antérieures de l'entreprise pour la valorisation des options et des actions de performance attribuées.

Aucune décote ne doit être appliquée lors de l'attribution des options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux.

Les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

24.3.4 Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, rapprochement d'entreprises, acquisition, cession...).

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicité.

24.4 Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

24.5 Départ des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ¹⁹

24.5.1. Dispositions générales

Il n'est pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités.

La loi donne un rôle majeur aux actionnaires en soumettant ces indemnités prédéfinies, versées à la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social, à la procédure des conventions réglementées. Elle impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance.

Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ.

Le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social exécutif doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle).

Lorsqu'une clause de non-concurrence est en outre stipulée, le conseil doit se prononcer sur l'application ou non de la clause au moment du départ du dirigeant, notamment lorsque le dirigeant quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, le cumul des deux indemnités ne peut excéder ce plafond (*v. supra*).

Ce plafond de deux ans couvre également, le cas échéant, les indemnités liées à la rupture du contrat de travail.

Toute augmentation artificielle de la rémunération dans la période préalable au départ est à proscrire.

¹⁹ Ce dispositif est par ailleurs encadré par la loi aux articles L.225-42-1 et L.225-90-1 du code de commerce.

Un dirigeant mandataire social exécutif ne peut se voir attribuer des options d'actions ou des actions de performance au moment de son départ.

En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et doit être motivé.

24.5.2 Règles d'information

En complément des règles légales, lorsqu'un dirigeant mandataire social quitte la société, les conditions financières de son départ doivent être détaillées de manière exhaustive. Celles-ci comprennent :

- la rémunération fixe qui lui est versée pour l'exercice en cours ;
- la façon dont sera calculée la rémunération variable annuelle due pour l'exercice en cours ;
- le cas échéant, les rémunérations exceptionnelles ;
- ce qu'il advient des plans de rémunération variable pluriannuelle ou différée en cours ;
- ce qu'il advient des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises ;
- le versement d'une éventuelle indemnité de départ ou de non concurrence ;
- le bénéfice d'une éventuelle retraite supplémentaire.

24.6 Régimes de retraite supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux

24.6.1 Principes généraux

Les régimes de retraite supplémentaires permettent de compléter les pensions versées par les régimes de base et complémentaires.

L'attribution d'un régime de retraite supplémentaire à un dirigeant mandataire social, quelle qu'en soit la nature, doit obéir aux principes de détermination des rémunérations énoncés au § 24.1.2.

24.6.2 Régimes de retraite supplémentaires à prestations définies relevant de l'article L.137-11 du code de la sécurité sociale

Les régimes de retraite supplémentaires à prestations définies, prévus pour des cadres dirigeants et des dirigeants mandataires sociaux, doivent prévoir des conditions destinées à prévenir les abus.

Ces retraites supplémentaires sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur.

Afin de prévenir tout abus, et en complément des règles légales²⁰, il est nécessaire de fixer les règles suivantes (sous réserve des plans fermés à de nouveaux bénéficiaires qui ne peuvent plus être modifiés) :

- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ;
- les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies ;
- les conditions de performance permettant de définir annuellement l'acquisition des droits conditionnels, applicables selon la législation en vigueur, doivent être exigeantes ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et toute augmentation artificielle de la rémunération sur cette période à la seule fin d'augmenter le rendement du régime de retraite est à proscrire ;
- les systèmes donnant droit immédiatement ou au terme d'un petit nombre d'années à un pourcentage élevé de la rémunération totale de fin de carrière sont de ce fait à exclure ;
- le pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de la période de référence).

25 L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D' ACTIONS ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE

La loi comporte l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe.

Une information très complète doit être donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée.

²⁰ Article L.225-42-1 du code de commerce

25.1 Information permanente

Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux doivent être rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés.

25.2 Information annuelle

Le rapport annuel doit comporter un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Ce chapitre doit prévoir une présentation détaillée de la **politique de détermination** de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment :

- les règles d'attribution de la partie variable annuelle. Sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. Elle doit en outre, le cas échéant, préciser si le versement de cette part variable annuelle est pour partie différé et indiquer les conditions et modalités de ce versement différé ;
- les règles d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle. Sans remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments de détermination de cette rémunération variable pluriannuelle, il doit être indiqué la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette rémunération est établie et leurs poids respectifs et, lors du versement de la partie variable pluriannuelle, comment ces critères ont été appliqués ;
- une description de la politique d'attribution d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux. En particulier, doivent être précisés la nature des options (options d'achat ou de souscription), la périodicité des plans, les conditions arrêtées par le conseil pour l'exercice des options. Un tableau récapitulatif doit faire apparaître l'ensemble des données pertinentes des plans d'options en vigueur, telles que prévues pour le rapport annuel ;
- une description de la politique d'attribution d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, les conditions et, le cas échéant, les critères fixés par le conseil d'administration. Comme pour les options d'actions, un tableau récapitulatif doit faire apparaître l'ensemble de ces données et en particulier le nombre d'actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social ;
- doivent également être indiquées la valorisation au moment de leur attribution et selon la méthode retenue pour les comptes consolidés, tant des options d'actions que des actions de performance attribuées, le cas échéant, à ces dirigeants mandataires sociaux, et la part (rapportée au capital) attribuée à chacun d'entre eux.

Ce chapitre doit également prévoir :

- une présentation détaillée de la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social comparée à celle de l'exercice précédent, et ventilée par masses entre partie fixe et parties variables. Bien que le code de commerce ne le prévoie pas, il apparaît que l'information la plus pertinente pour les actionnaires est celle qui consiste à rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée, même si elle n'est versée qu'au cours des exercices suivants. Il est donc recommandé de communiquer en priorité sur les rémunérations dues au titre de l'exercice et dans un tableau récapitulatif de faire apparaître les montants dus et versés pour l'exercice en cours et les exercices précédents ;
- le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe ;
- des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul.

Il est recommandé de suivre la présentation standardisée (figurant en annexe 3) de tous les éléments de rémunération des dirigeants.

26 LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA REMUNERATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX²¹

26.1 Le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- les régimes de retraite supplémentaires ;
- les avantages de toute nature.

²¹ Les engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux qui correspondent à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci sont soumis à la procédure des conventions réglementées.

26.2 Cette présentation est suivie d'un vote impératif des actionnaires. Il est recommandé de présenter au vote des actionnaires :

- une résolution pour le directeur général ou le président du directoire ;
- une résolution pour le président du conseil d'administration ou le président du conseil de surveillance ;
- une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire.

Lorsque l'assemblée générale ordinaire émet un avis négatif, le conseil doit se réunir dans un délai raisonnable après l'assemblée générale et examiner les raisons de ce vote et les attentes exprimées par les actionnaires.

Après cette consultation et sur les recommandations du comité des rémunérations, le conseil statue sur les modifications à apporter à la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos ou à la politique de rémunération future. Il publie immédiatement sur le site internet de la société un communiqué mentionnant les suites données au vote de l'assemblée générale et en fait rapport lors de l'assemblée suivante.

27 LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS

27.1 La mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Les sociétés cotées qui se réfèrent à ce code de gouvernement d'entreprise doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence ou dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et fournir une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles.

L'explication à fournir lorsqu'une recommandation n'est pas appliquée doit être compréhensible, pertinente et circonstanciée. Elle doit être étayée et adaptée à la situation particulière de la société et indiquer, de manière convaincante, en quoi cette spécificité justifie la dérogation ; elle doit indiquer les mesures alternatives adoptées le cas échéant et décrire les actions qui permettent de maintenir la conformité avec l'objectif poursuivi par la disposition concernée du code.

Lorsqu'une société entend mettre en œuvre à l'avenir une recommandation qu'elle écarte provisoirement, elle doit mentionner quand cette situation temporaire prendra fin. Les sociétés indiquent dans une rubrique ou un tableau spécifique les recommandations qu'elles n'appliquent pas et les explications afférentes.

27.2 Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou expliquer », l'Afep et le Medef ont mis en place un Haut Comité chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code.

Celui-ci est constitué de quatre personnalités compétentes, exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives dans des groupes de taille internationale, et de trois personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique et de déontologie. Le président est nommé parmi les quatre personnalités exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives.

Ces personnalités sont nommées pour une durée de trois ans renouvelable une fois avec la mise en place d'un mécanisme d'échelonnement. Les membres du Haut Comité doivent déclarer leurs mandats d'administrateur dans des sociétés cotées.

Il est chargé :

- d'assurer le suivi de l'application des principes posés par le présent code. A ce titre, il peut d'une part, être saisi par les conseils sur toute disposition ou interprétation liée au code (par exemple, la qualification d'administrateur indépendant), et d'autre part, s'autosaisir s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations du code sans explication suffisante aux fins de saisine du conseil de cette société. Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle doit mentionner dans son rapport annuel l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite ;
- de proposer à l'Afep et au Medef des mises à jour du code au regard de l'évolution des pratiques y compris à l'international, des recommandations ou pistes de réflexion de l'AMF ou encore des demandes d'investisseurs.

Le Haut Comité rend public annuellement un rapport d'activité.

ANNEXES

ANNEXE 1

ETAPES SUCCESSIVES D'ELABORATION DU CODE AFEP-MEDEF

- **Juillet 1995** : le rapport Viénot I était essentiellement centré sur la composition et les missions du conseil d'administration.
- **Juillet 1999** : le rapport Viénot II est pour la première fois intervenu sur la question des rémunérations en recommandant de concentrer l'information sur ces rémunérations dans un chapitre *ad hoc* et a posé le principe « appliquer ou expliquer ».
- **Septembre 2002** : le Rapport Bouton a, en particulier, renforcé les missions du comité d'audit.
- **Octobre 2003** : ces rapports ont été consolidés et constituent le « code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ».
- **Janvier 2007 et octobre 2008** : les recommandations du code ont été complétées sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.
- **Avril 2010** : des recommandations du code ont été ajoutées sur la présence des femmes dans les conseils. L'objectif final étant que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes à compter de l'assemblée générale de 2016 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé.
- **Juin 2013** : les recommandations du code ont notamment été complétées sur le vote des actionnaires sur les rémunérations « *say on pay* », sur le renforcement de la règle « appliquer ou expliquer » et sur l'institution du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.
- **Novembre 2015** : les recommandations du code ont été complétées sur les cessions d'actifs significatifs, à la suite d'une recommandation de l'AMF, et mises en cohérence avec les nouvelles dispositions légales sur les retraites supplémentaires.

ANNEXE 2

MANDATAIRES SOCIAUX DANS LES SOCIÉTÉS ANONYMES ET LES SOCIÉTÉS EN COMMANDITE PAR ACTIONS

		Sociétés anonymes à conseil d'administration	Sociétés anonymes à directoire / conseil de surveillance	Sociétés en commandite par actions
Mandataires sociaux exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	<ul style="list-style-type: none"> Président directeur général (unicité des fonctions) Directeur général Directeur(s) général (aux) délégué(s) 	<ul style="list-style-type: none"> Président du directoire Membres du directoire 	Gérant(s)
Mandataires sociaux non- exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux non-exécutifs	Président du conseil d'administration (dissociation des fonctions de Président et de Directeur général)	Président du conseil de surveillance	Président du conseil de surveillance
	Administrateurs / membres du conseil de surveillance	Administrateurs	Membres du conseil de surveillance	Membres du conseil de surveillance

ANNEXE 3

**PRÉSENTATION STANDARDISÉE
DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE SOCIÉTÉS
DONT LES TITRES SONT ADMIS AUX NÉGOCIATIONS SUR UN MARCHÉ RÉGLEMENTÉ**

Afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'Afep et le Medef recommandent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter la présentation suivante sous forme de tableaux.

Ces dix tableaux doivent être regroupés dans un chapitre spécifique du rapport annuel consacré aux rémunérations des dirigeants. Ils s'ajoutent, sans les remplacer, aux informations que doivent donner par ailleurs ces sociétés, par exemple sur la politique de rémunération, les critères de détermination de la part variable ou les caractéristiques complètes des plans d'options passés.

Par ailleurs, ces tableaux doivent être complétés par les informations nécessaires à leur compréhension ainsi que par les éléments qui ne peuvent être repris dans des tableaux, comme par exemple les caractéristiques des régimes collectifs de prévoyance et de retraite à droits aléatoires.

Tableau 1

<i>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social</i>		
	Exercice N-1	Exercice N
Nom et fonction du dirigeant mandataire social		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 4</i>)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 6</i>)		
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		
TOTAL		

Tableau 2

<i>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social</i>				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice N-1		Exercice N	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe				
Rémunération variable annuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature ²²				
TOTAL				

Tableau 3

<i>Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants</i>		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en N-1	Montants versés en N
Nom		
Jetons de présence		
Autres rémunérations		
Nom		
Jetons de présence		
Autres rémunérations		
TOTAL		

²² Ces avantages en nature sont décrits : voiture, logement ...

Tableau 4

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe</i>						
(liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice

Tableau 5

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social</i>			
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice

Tableau 6

<i>Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe</i>						
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance

Tableau 7

<i>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social</i>			
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition ²³

²³ Quantité d'actions à acquérir lors de la disponibilité des actions selon les modalités fixées par le conseil lors de leur attribution.

Tableau 8

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ⁽¹⁾				
INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT ⁽¹⁾				
	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions ⁽²⁾ pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Les mandataires sociaux ⁽³⁾				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat ⁽⁴⁾				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au [...] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

(1) Y compris également les autres instruments financiers donnant accès au capital (BSA, BSRA, BSPCE...). La même information est donnée sur les autres instruments optionnels, attribués à l'occasion d'opérations réservées aux mandataires sociaux.

(2) Préciser lorsque la parité n'est pas de un dérivé pour une action en ajoutant un commentaire. De même, lorsqu'un ajustement de la parité ou du capital a été réalisé, le tableau doit être présenté après ajustement.

(3) Liste nominative des mandataires sociaux (mandataires dirigeants et mandataires non dirigeants).

(4) Préciser les modalités de fixation du prix de souscription ou d'achat.

Tableau 9

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE				
INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE				
	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :				
Les mandataires sociaux ⁽¹⁾				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Date d'acquisition des actions				
Date de fin de période de conservation				
Conditions de performance				
Nombre d'actions acquises au [...] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques				
Actions de performance restantes en fin d'exercice				

(1) Liste nominative des mandataires sociaux (mandataires dirigeants et mandataires non dirigeants).

Tableau n° 10

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social ²⁴			
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice ²⁵	Exercice	Exercice

Tableau 11

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Nom								
Fonction								
Date début mandat								
Date fin mandat								
Nom								
Fonction								
Date début mandat								
Date fin mandat								

²⁴ Il ne saurait y avoir un modèle unique, ce tableau doit être adapté en fonction de la spécificité des plans et prévoir une description claire des mécanismes.

²⁵ Le tableau doit faire apparaître les exercices concernés sur la durée du plan